**Переговоры**

*"Лучше вести переговоры, чем не вести их. "'*

**Восточная мудрость**

*"Глупые ссорятся, а умные договариваются ."*

**Русская пословица**

**П**ереговоры становятся частью нашей повседневной жизни. Этого требуют такие появившиеся в российской жизни реалии, как многопартийность в политике и рыночные отношения в экономике. Сегодня все чаще приходится прибегать к переговорам, поскольку каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые затрагивают его интересы. Все меньше и меньше людей соглашается с навязанными кем-то решениями, будь то в деловой сфере, политике или семейных отношениях.

Уже сегодня большинство решений достигается путем переговоров, на которые возлагаются определенные надежды, справедливо полагая, что они должны:

* привести к разумному соглашению, если таковое возможно;
* улучшить или по крайней мере не испортить отношений.

Современные средства связи позволяют решать многие деловые вопросы, не встречаясь со своими партнерами. Но они эффективны только тогда, когда уже достигнуто взаимопонимание и согласованы основные условия сотрудничества.

В решении принципиальных вопросов главную роль играют личные контакты. Они могут осуществляться в разнообразных формах: от неофициальных встреч до официальных переговоров с заранее подготовленной повесткой дня. Успех личных контактов зависит от того, удалось ли достигнуть взаимопонимания, а это требует тщательной подготовки любой встречи, даже если она носит неофициальный характер.

**Подготовка к переговорам**

Переговоры, как и медаль, имеют две стороны: внешнюю (протокольную) и внутреннюю (содержательную). Что касается первой, то на протяжении многолетней практики выработаны определенные правила ведения переговоров, пренебрегать которыми ни в деловом мире, ни в дипломатии не принято.

**О дне и часе переговоров договариваются заранее.** Получив согласие, следует прибыть в назначенное время, не заставляя другую сторону ждать. Нарушение этого правила рассматривается как неуважение к принимающему Вас лицу, что может повлиять на ход переговоров. В случае непредвиденной и незначительной по времени задержки следует принести свои извинения. Это важно еще и потому, что принимающий имеет полное право, прождав гостя положенное по этикету время, заняться другим важным для себя делом, перепоручив переговоры своим помощникам, или вообще в этот день отказаться от встречи.

**Рассаживаются за столом переговоров только после того, как свое место займет хозяин дома.** Он может посадить главного гостя по правую руку от себя или напротив себя. Второй вариант встречается наиболее часто, так как в переговорах принимают участие помощники и другие члены делегации.

**Инициатива ведения беседы всегда принадлежит главе принимающей стороны.** Это принято по законам гостеприимства. Он же следит за тем, чтобы в разговоре не возникало длинных пауз, иначе наступившее молчание гостями может быть воспринято как намек на окончание визита.

**Инициатива окончания любой беседы всегда остается за гостем.** Но, расставаясь, обе стороны должны помнить о взятых на себя обязательствах.

**По возвращении с переговоров не следует забывать коротко поблагодарить принимавшую сторону за гостеприимство,** даже в том случае, если переговоры были не совсем плодотворными. Этого требуют правила этикета.

Подготовка к переговорам предполагает всестороннее знание проблемы, которую следует обсудить. Практика показывает, что на решение вопроса при личной встрече уходит гораздо больше времени, чем на написание письма и получение ответа на него. Но личный контакт предпочтительнее по многим психологическим и тактическим причинам, среди которых немаловажной является выигрыш темпа.

Переговоры по принципиальным вопросам взаимоотношений, условий договоров или контрактов должны проводиться только с авторитетными представителями другой стороны. Уровень переговаривающихся сторон пока все еще является существенным фактором, ускоряющим или тормозящим принятие ожидаемого решения.

Знание существующих в организации-партнере правил, обычаев и, особенно, внутренних взаимоотношений ("кто есть кто") позволит избежать просчетов, которые могут затормозить принятие ожидаемого решения. Примером такого просчета может служить ссылка на мнение человека, которого собеседник не признает в качестве авторитета по рассматриваемым проблемам или просто недолюбливает.

**Подготовка к переговорам и их проведение обычно делятся на три этапа: На первом этапе** следует собрать всю необходимую информацию, разобраться в стоящих перед участниками переговоров проблемах, определить пути достижения договоренности. Составить перечень своих и чужих интересов, изложив их на бумаге в том виде, как вы их себе представляете. Расположить их в строго определенном по степени важности порядке и постоянно пополнять банк данных по мере поступления дополнительной информации.

**На втором этапе** следует обдумать различные варианты ведения переговоров и выбрать наиболее приемлемый. Если Вы тщательно не продумаете, что будете делать в случае провала переговоров, то Вас ждет двойное поражение. Поэтому разработка вариантов, предусматривающих, как Вы поступите, если не достигнете соглашения, значительно увеличит Ваши возможности для их успешного продолжения в будущем.

**На третьем этапе** необходимо выявить различия в подходах к обсуждаемым проблемам и попробовать в них разобраться.

Подготовка новой сделки может занимать сколько угодно времени, но само решение должно приниматься быстро и немедленно реализовываться. Кстати, один из постулатов японского бизнеса гласит: реагировать мгновенно, действовать молниеносно\* Груз ответственности при этом очень велик -ведь в случае неудачи или банкротства некого винить, кроме самого себя, поэтому планирование переговоров -важнейший этап их подготовки. План должен с максимальной полнотой охватывать интересующие Вас проблемы. Он не может быть ограничен только определением даты,

времени и места переговоров. В нем в общем виде намечаются основные проблемы, подлежащие рассмотрению, и состав участников переговоров. Затем разрабатывается пунктуальный план. Выдающийся шахматист Э. Ласкер писал по этому поводу: "Найти правильный план так же трудно, как отыскать верное обоснование его". Наличие плана вселяет в исполнителей уверенность в успехе любого дела.

Практика показывает, что при планировании переговоров важно представлять возможную реакцию партнера на Ваши предложения и учитывать его собственные ожидания от этих переговоров. Поэтому план должен быть достаточно гибким, но предусматривающим получение ответа на все интересующие Вас вопросы Известно, что непредвиденная ситуация может привести к срыву переговоров. Избежать этого можно только заблаговременной подготовкой альтернативных предложений.

Любые переговоры должны быть ограничены по времени. Крайне неблагоприятное впечатление оставляют нелимитированные по продолжительности (часто из-за неорганизованности участников) переговоры. Они свидетельствуют о неподготовленности и формальном отношении к ним инициатора переговоров, о его профессиональной неподготовленности и неспособности принимать ответственные решения, о неуважении к своему партнеру.

Одним из непременных условий контактов с представителями других организаций (фирм) является предварительная договоренность о времени и месте встречи. В высшей степени невежливо приходить на фирму без согласования и добиваться встречи явочным порядком. Это может создать ощущение неловкости у руководителя фирмы: чисто по-человечески ему неудобно отказать в приеме, но у него могут быть собственные планы или ему необходима предварительная подготовка к разговору (просмотр прежней документации, подбор новых материалов и т.п.). Если в этот момент на фирме находятся другие партнеры или посторонние посетители, у них может сложиться неправильное представление о Ваших взаимоотношениях с фирмой. Наконец, требование несогласованной встречи может создать неверное впечатление у сотрудников фирмы о ее статусе и об авторитете своего руководителя. В такой ситуации легко получить отказ от личной встречи или быть переадресованным на второстепенного сотрудника, то есть получить своего рода "моральную пощечину", за что некого винить, кроме самого себя. Но если договоренность о встрече достигнута, необходима абсолютная пунктуальность, точность - непременное качество делового человека.

Переговоры не всегда проводятся в служебных помещениях. Встречи с деловыми партнерами, носящие неофициальный характер, возможны в театре, в кафе, на спортивном мероприятии, на пикнике и т.п. Переговоры в неофициальной обстановке требуют особенно тщательной подготовки ибо желательно не иметь при себе ни плана переговоров, ни документов, подкрепляющих Ваши аргументы. Не исключено, что случайными свидетелями могут оказаться представители конкурирующих фирм.

В общем виде план переговоров должен содержать:

* место, дату и время встречи;
* состав участников;
* вопросы для обсуждения;
* альтернативы на случай контрпредложений;
* ответственного за встречу и проводы представителя другой стороны:
* ответственного за организацию угощения в ходе переговоров;
* ответственного за организацию и проведение приема после переговоров.

При подготовке переговоров важнейшее значение имеет правильный выбор языка общения Если деловые переговоры проводятся партнерами, свободно владеющими одним и тем же языком, то проблемы выбора языка для ведения переговоров не возникает. Если языковая среда различна, то, как правило, переговоры ведутся на языке принимающей стороны с участием переводчика, хорошо владеющего необходимой терминологией. Следует иметь в виду, что профессионалы обычно стремятся работать с квалифицированным переводчиком даже тогда, когда достаточно хорошо знают язык партнера. Это дает возможность следить за высказываниями партнеров, не предполагающими, что другая сторона их понимает. Неосторожная фраза или реплика могут дать полезную информацию и повлиять на принятие решений. Многие намеренно скрывают свои знания иностранного языка именно по этой причине.

**Проведение переговоров**

Переговоры следует проводить в отдельном помещении. Участники переговоров от принимающей стороны должны занять место в комнате переговоров до прихода туда представителей другой стороны.

Воспринимается как неуважение к партнеру, если встречающий вводит его в пустую комнату, а принимающий и его коллеги входят туда уже после этого и к тому же неодновременно. Негативное отношение вызывают отлучки или вызовы принимающего из комнаты переговоров. У визитеров это создает впечатление или несвоевременности визита, хотя он был предварительно согласован, или неуважения к ним, или какого-то неблагоприятного события у принимающей стороны. В любом случае это приводит к излишней нервозности, что не способствует деловому рассмотрению вопросов. Повторяющиеся выходы руководителя могут восприниматься как обструкция. Также расценивается ситуация, когда переговоры ведет сотрудник, занимающий более низкое служебное положение и не имеющий права принимать обязывающие организацию решения. Это может означать, что принимающая сторона не заинтересована в решении вопросов, ради которых встреча состоялась. Уход руководителя с переговоров возможен только тогда, когда решены все принципиальные вопросы и сторонам осталось согласовать лишь отдельные детали, но и в этом случае надо получить согласие второй стороны.

Принимающий должен радушно встретить своих гостей (во многих солидных фирмах это делается "у порога"). При этом Ваши жесты и улыбки, обращенные к гостям, должны выражать искреннее удовольствие от встречи с ними. Излишняя восторженность, неискренняя улыбка могут вызвать у гостей настороженность, а манерность и высокомерие - обиду.

Принимающий должен представить своих коллег по фамилиям и занимаемым должностям, включая и приглашенных на переговоры представителей других организаций, затем представляет своих коллег руководитель другой стороны. Если участники переговоров не очень хорошо знают друг друга или встречаются впервые, то следует предварительно обменяться визитными карточками. Положив карточки перед собой в том порядке, в котором сидят партнеры по переговорам, легко вести беседу, обращаясь друг к другу по имени и при этом хорошо представляя себе уровень полномочий и компетентности собеседников.

Традиционно гости занимают места лицом к окну, спиной к двери. В неофициальной обстановке рассадка участников встречи предпочтительна смешанная, так как это облегчает откровенный обмен мнениями. Руководители сторон обычно садятся рядом, остальные участники встречи - по симпатиям или по принципу субординации. После того как все займут свои места за столом переговоров, доступ в комнату встречи должен быть прекращен, за исключением дополнительно приглашаемых, что крайне нежелательно.

Следует особо подчеркнуть, что присутствие на переговорах анонимных свидетелей воспринимается с предубеждением, вызывает тревожное беспокойство, не способствующее откровенному деловому разговору.

Независимо от важности переговоров, начинаться они должны с неофициальных фраз, подчеркивающих внимание принимающего к собеседникам, его личную благожелательную заинтересованность в них. Эффективность беседы зависит от стиля ее проведения, содержания вопросов, очередности и правильности их постановки. Хотя в переговорах с обеих сторон могут принимать участие несколько человек, как правило, беседа должна вестись между руководителями. Недопустимо, если во время переговоров ведущего перебивают его коллеги. Конечно, он может предоставить слово одному из них, особенно по специфическим проблемам, но в большинстве случаев всю тяжесть беседы по всему кругу обсуждаемых проблем ведущий должен брать на себя.

В ходе беседы, с одной стороны, следует избегать прямых вопросов, требующих ответов "да" или "нет". С другой стороны, формулируйте свои вопросы четко, не заставляйте партнера догадываться, чего Вы от него добиваетесь, не испытывайте его терпения. Нельзя открыто подталкивать партнера к принятию благоприятного только для Вас решения, но когда расхождения преодолены, не следует затягивать с фиксацией договоренности, чтобы не оставлять собеседнику возможности для новых раздумий и колебаний.

Может показаться парадоксальным, но успех переговоров часто зависит от умения слушать собеседника. Ничто так не льстит собеседнику, как внимание к его словам. Внимание должно быть искренним, так как показное может быть обнаружено им, обидит его и приведет к затруднениям в переговорах.

Начинать переговоры следует с наиболее важных вопросов повестки дня, пытаясь постепенно достигнуть согласия по принципиальным вопросам. Затем обсуждаются проблемы, по которым можно договориться сравнительно легко *и* без особых затрат времени, и только после этого переходят к ключевым вопросам, требующим подробного разбора. Старайтесь так построить беседу, чтобы рассмотрение вопросов, в которых вы единодушны, предшествовало обсуждению вопросов дискуссионных. Очень важно повести переговоры таким образом, чтобы на их первой стадии собеседник не имел повода дать отрицательный ответ. Если человек сказал "нет", его внутренняя логика побуждает оставаться на этой позиции, хотя он и сам может почувствовать немотивированность своего отрицательного ответа. По той же логике, чем больше положительных решений принято в начальной стадии переговоров, тем труднее потом занять категорически отрицательную позицию, даже при наличии больших оснований. Полезно, однако, помнить, что отрицательный ответ вашего собеседника на переговорах может быть лишь тактическим приемом. Если он приводит не очень категорические доводы, то это может означать ожидание компромиссного предложения. У дипломатов есть шутка: "Если дипломат сказал "нет" - это значит "может быть", если дипломат сказал "может быть" - это значит "да", если дипломат сказал "да" - значит это не дипломат". Поэтому, получив отрицательный ответ, следует поставить вопрос по-другому, с иной мотивировкой, приняв на себя "вину" за "неточную" формулировку в первом случае.

Разного рода возражения - естественное явление. Без некоторого сопротивления вообще не может быть переговоров как таковых, но хорошая предварительная подготовка и умелое их ведение снимают возражения. Поэтому старайтесь придерживаться тактики, проверенной временем:

* доходчиво объясните свое предложение;
* не обещайте ничего невозможного; — учитесь отклонять невыполнимые требования:
* записывайте все, с чем вы соглашаетесь и что вы обещаете;
* не верьте причине отказа, если она убедительно не обоснована; *-г—* не идите на прямую конфронтацию;
* трудные вопросы обсуждайте в самом конце, когда по всем другим уже достигнуто согласие и когда ни один из участников переговоров не заинтересован более в их неудачном исходе.

Относитесь строго к своим словам и формулировкам. Приводите только достоверные факты и логически обоснованные, доказательные мотивировки своей позиции. Всегда следует допускать, что другая сторона знает дело, возможные решения, внутренние ваши взаимосвязи лучше, чем вы предполагаете. При первом же обнаружении "неувязок" с действительностью собеседник может усомниться в вашем профессионализме, а в дальнейшем это может вызвать сомнение в деловой солидности. Если вы неправы и знаете, что собеседник это почувствовал, то признайтесь в этом немедленно Этим вы обезоружите оппонента и сохраните возможность для нормальных деловых контактов, в противном случае вы будете вынуждены оправдываться, что нанесет ущерб личному престижу и отрицательно повлияет на ход переговоров.

Не торопитесь с навязыванием собеседнику своих "ценных" идей и "идеальных" решений. Они могут стать таковыми, если "возникнут" в его голове. Для этого необходимо научиться подавать идеи как бы случайно, но так, чтобы собеседник воспринял их и мог позднее высказывать как собственные. С таким психологическим феноменом мы встречаемся часто, но редко пользуемся этим приемом в деловых взаимоотношениях.

Прежде чем вынести свои идеи на рассмотрение партнеров, желательно посмотреть на свои предложения и аргументы их глазами, предугадать их сомнения и возражения, предусмотреть альтернативные варианты. Такая подготовка к переговорам позволит сократить их продолжительность, избежать напряжения в отношениях,

поддерживать спокойную деловую обстановку до конца встречи.

Не игнорируйте деталей, само собой разумеющихся "мелочей", особенно если собеседник проявляет нерешительность. Совершенно очевидно, что в общем виде собеседник может знать проблему так же хорошо, как и Вы. Но ему могут быть неизвестны некоторые специфические детали, а люди редко соглашаются на непонятное. Желательно в переговорах полностью избегать тем и выражений, которые могут показаться собеседнику таящими в себе скрытый подтекст (новые условия, обязательства), рассматривать который он, по существу, не готов.

Уважайте мнение своего собеседника. Старайтесь не перебивать его. Написаны сотни книг и тысячи статей об искусстве переговоров, но в конце концов важно не то, что выступающий скажет, а то, что его собеседники услышат и поймут. Это особенно важно при разговоре на иностранном языке. Поэтому говорящий должен оценивать свои слова с позиции слушателей, одновременно отмечая, какую реакцию они вызывают. Это еще раз подчеркивает необходимость тщательной подготовки к переговорам Не менее важно умение слушать. Слушающий, в отличие от говорящего, не может позволить себе отвлечься даже на мгновение, поскольку произнесенное слово невозвратимо, а с ним утрачивается логическая связь речи. Человек, не умеющий или не желающий слушать, демонстрирует пренебрежение к своему собеседнику, неуважение его как личности, а люди нуждаются в сопереживании даже в сфере деловых отношений.

Полезно научиться выделять и запоминать (записывать) основные моменты в выступлении собеседника, анализировать его предложения, попытаться предугадать дальнейший ход его аргументации и выводы, которые он может сделать Но предоставляя собеседнику возможность высказаться, нельзя забывать и о подготовленной программе переговоров. Искусство беседы также заключается в умении своевременно, четко и логично задавать вопросы, побуждать собеседника говорить не только о проблемах, перспективах, планах, но и о средствах их решения и практической реализации, не только о трудностях, но и о причинах их возникновения, возможностях их преодоления и предупреждения.

Никогда не следует делать замечания собеседнику и тем более поучать его. Если он высказал какую-то мысль и Вы считаете ее неправильной и даже абсолютно уверены в ее ошибочности, не обрывайте его, особенно при коллегах или посторонних людях. При первой паузе в его монологе признайте, что его доводы могут быть результатом ошибочной (нечеткой) формулировки Вами вопроса, и предложите спокойно разобраться в фактах. Это сразу остановит спор, заставит собеседника допустить возможность ошибки и с его стороны и переведет встречу в русло делового анализа фактов. Желательно говорить спокойно и негромко даже в самых острых ситуациях. Умение сдерживать себя и управлять своими действиями и эмоциями является непременным качеством делового человека. Придерживайтесь "золотого" правила: вести переговоры убедительно, но ненавязчиво.

Воздерживайтесь от пустых обещаний и заверений. Было бы иллюзией полагать, что партнеров по переговорам можно перехитрить. Помните, что они также хорошо подготовились и могут логично аргументировать свои предложения, не поддаваясь на всевозможные уловки.

В то же время не следует допускать манипулирования Вашим сознанием.

Существует две системы манипулирования: прямая и скрытая, тлда знают, то действуют открыто и Вы можете стать жертвой обычных языковых оборотов. Сложно не попасть под влияние людей, которые строят свою речь на оценочных суждениях. И есть "сократовское" манипулирование: человек проходит весь путь и только потом понимает, что он не сам шел, а его вели за руку. Здесь рецепта спасения нет. Это как на войне - или побеждаешь, или проигрываешь. Все зависит от Вашего опыта, информированности и мотивов другой стороны.

В деловых переговорах не следует пользоваться обращением на "ты", хотя считается хорошим тоном употреблять личные имена ("мой друг Гельмут").

Во время беседы не надо ничего перебирать руками, барабанить пальцами, постукивать рукой или ногой, играть мимикой или другим способом проявлять свои эмоции. Совершенно недопустимо во время беседы брать собеседника за пуговицу или лацканы его пиджака, похлопывать по плечу, теребить за рукав, энергично жестикулировать перед его лицом, навязчиво возвращать к уже рассмотренным вопросам. Следует помнить, что все проявления Ваших эмоций, будь то жест неуверенности, чувство досады, огорчения или ликования, могут быть неправильно расценены Вашим собеседником и стоить Вам упущенной прибыли, возможности установить деловые отношения, углубить взаимопонимание. Из всех возможных проявлений эмоций при деловых контактах приветствуется только улыбка. Самый простой способ понравиться людям - чаще улыбаться. Восточная мудрость гласит: "Прежде чем войти в дом, наденьте улыбку!" Естественно, она должна быть искренней.

Любые переговоры, даже если они не оправдали Ваших надежд, следует заканчивать в доброжелательном тоне. В деловых отношениях никогда не следует "сжигать мосты" за собой: деловые проблемы могут потребовать новых контактов с теми же людьми.

Желательно со всеми, с кем Вы общаетесь, поддерживать нормальные отношения и хотя бы раз в год обмениваться поздравительными открытками.

Если по плану переговоров предусмотрено угощение в служебном помещении, оно, за исключением чая или кофе, должно быть подготовлено заранее и находиться в комнате переговоров на отдельном столике под салфеткой, Для большей конфиденциальности, особенно при небольшом количестве участников, угощать может сам ведущий переговоры или один из его коллег по высказанной вслух просьбе ведущего. Если при этом употребляется спиртное, его разливает или глава принимающей стороны, или его коллега.

Не спешите выпивать раньше гостя, тем более наливать себе новую порцию, если гость не допил еще первой, даже в том случае, если он не допьет ее до конца угощения. А будучи в гостях, не создавайте ситуации, побуждающей хозяина наливать Вам вновь и вновь, и тем более не требуйте налить еще, если принимающий не предлагает этого. Не углубляйтесь в еду, но обязательно поблагодарите за угощение и красивую сервировку. Не курите, если в комнате не видно пепельницы, если другие присутствующие еще не закончили трапезы или если принимающий Вас не закурил сам и не предложил этого Вам. Во время такой паузы для отдыха не высказывайте своих мнений по вопросам, не относящимся к переговорам. Обычно пауза бывает короткой, Ваше мнение может не получить развития, а созданная прерванными переговорами деловая атмосфера может быть нарушена.

Этикет не допускает во время переговоров снимать пиджаки или распускать узлы галстуков, за исключением случаев, когда это предлагает сделать глава делегации Ваших партнеров, давая этим понять, что наступило время неформального общения (по tie session - "встреча без галстуков").

Переговоры являются наиболее ответственной частью деловых контактов и, безусловно, наиболее содержательной. Но если мы хотим сделать ее и наиболее ценной, то должны научиться конфиденциально обращаться с информацией, полученной доверительно в ходе переговоров. В переговорах и переписке с другими партнерами, даже из той же фирмы, не следует называть источник такой информации, а сама информация, если возникла необходимость ее публичного использования, должна быть препарирована таким образом, чтобы она не ассоциировалась с источником. И, конечно, никогда не следует использовать доверительную информацию против самого источника ("ловить на слове").

Во время переговоров разные факторы могут сыграть решающую роль, в том числе и факторы конъюнктурного характера. Но значение этих факторов со временем проходит, и тогда у одной из сторон возникает ощущение несправедливости, ущемленности и обиды. Результат - соглашение аннулируют в одностороннем порядке или требуют его пересмотра.

Переговоры - не улица с односторонним движением, поэтому каждая сторона должна учитывать интересы другой и совместно работать над вариантами, являющимися взаимовыгодными. Если же страсти разгорелись сверх всякой меры, то сложившаяся практика допускает возможность прервать переговоры на несколько дней, чтобы дать остыть эмоциональному накалу.

Искусство ведения переговоров состоит в том, чтобы достичь большего по сравнению с тем, что можно получить без переговоров. Вероятность успеха увеличивается, если Вы не будете скрывать свои интересы. Как ни странно, но другая сторона может не знать о них, так же как и Вы можете не догадываться о том, каковы их истинные интересы. Один из главных принципов - будьте максимально точны, очерчивая границы своих интересов, а чтобы Ваши аргументы произвели должное впечатление на другую сторону, необходимо обосновать их закономерность.

После каждой беседы во время коммерческих переговоров оформляется ее запись, к которой прилагается утвержденный ранее план переговоров. Конечно, запись беседы невозможно сделать во время переговоров, если только для этого не приглашается специальный сотрудник (за исключением специфических переговоров, приглашение на них стенографистки или включение записывающего устройства, как это делают некоторые японские деловые люди, считается неэтичным в отношении второй стороны). Но в ходе переговоров, особенно если они многоплановые и затрагивают принципиальные вопросы, в решении которых важны все нюансы, необходимо делать краткие рабочие записи. При этом не должно быть каких-либо трюков и двусмысленностей. Запись следует делать открыто самому ведущему переговоры или одному из его сотрудников, участвующему в переговорах и официально представленному партнерам. Во всяком случае, полезно предварительно информировать их о том, что Вами будет вестись запись беседы. Сами рабочие записи должны строго соответствовать содержанию переговоров: ведь не исключено, что сидящий напротив пишущего представитель другой стороны может прочитать записи через стол. Официальная запись беседы помимо фактов, относящихся к «осуждаемым проблемам, может содержать некоторые психологические детали поведения партнеров: жесты, реплики, переговоры между собой и Вашу оценку этого. Запись должна объективно отражать все сказанное, увиденное и услышанное в ходе переговоров. Недопустимо фиксировать только то, что хочется услышать, и, тем более, то, что вообще не упоминалось.

Запись беседы - это не формальный документ. На основании ее не только принимаются решения по оперативным вопросам, но могут разрабатываться и утверждаться перспективные планы, связанные с привлечением многих организаций и со значительными затратами.

Переговоры будут успешными, если следовать следующим рекомендациям:

* сосредоточиться на интересах, а не на позициях;
* отделять участников переговоров от предмета переговоров.

Умение вести переговоры - одно из важнейших качеств современного делового человека. Готового рецепта нет, но есть определенные правила, следование которым помогает достичь желаемого результата: - будьте пунктуальны и обязательны;

 - дорожите доверием партнера;

 - внимательно выслушивайте все аргументы;

 - избегайте поверхностных ответов;

 - умейте вовремя пойти на компромисс;

 - дорожите своей репутацией.

В переговорах нет мелочей. Даже обстановка и обслуживание могут повлиять на их ход.

Во время переговоров на столы ставят'цветы, фруктовую и минеральную воду в бутылках, открытую, но с пробкой, и фужеры - перевернутые (признак их неиспользованности). Если переговоры затянулись, подают чай и кофе с бутербродами и печеньем.

Иногда на переговоры отводится несколько дней. В этом случае практикуется проведение приемов как с одной, так и с другой стороны. Прием проводится для дружеского общения участников переговоров в неформальной обстановке. Здесь можно решить ряд вопросов, но не следует прием превращать в продолжение переговоров. Переговоры считаются успешными, если обе стороны высоко оценивают их результаты.

**Национальные особенности ведения переговоров**

Трудности на переговорах зачастую обусловливаются различиями национальных культур. Принято различать культуры, в которых произнесенные слова воспринимаются практически без учета возможного скрытого смысла. Это так называемые культуры с низким уровнем контекста. К ним относятся, например, американская и немецкая. В других культурах, в частности персидской, французской, японской, значение контекста очень велико. Порой скрытый в словах смысл способен менять сказанное на прямо противоположное.

Довольно распространенным является мнение, что легче вести переговоры представителям одной расы и тем более одной национальности. Между тем это не всегда так. ученые пришли к выводу, что чем ближе народы друг к другу этнически, тем более существенными представляются им различия во взглядах на ту или иную проблему (обратите внимание, как трудно проходят российско-украинские переговоры). Зато чем больше разнятся народы в этническом плане, тем более значимыми для их представителей будут совпадения во мнениях. При этом следует отметить, что при совпадении интересов сторон национальные различия не замечаются, но стоит возникнуть конфликту, как они начинают играть важную роль.

Надо учитывать, где участник переговоров родился, получил образование, живет и работает в настоящее время. Так, японец, проживающий в США и ведущий переговоры от имени американской компании, в определенной мере может сохранить черты, присущие японскому национальному характеру, и это будет влиять на его поведение на переговорах. Однако в целом его стиль ведения переговоров будет скорее американским, поскольку на формирование его личности большое влияние оказала та среда, в которой он был воспитан.

Все выше- и нижесказанное может помочь предугадать поведение Вашего делового партнера.

**Американцы** при решении проблемы стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Они ценят в людях открытость и честность, быстро переходят к сути дела, не тратя времени на формальности. Нередко проявляют эгоцентризм, полагая, что партнер по переговорам непременно должен руководствоваться теми же правилами, что и они сами. Не любят перерывов в беседе, ценят в людях пунктуальность, всегда вовремя приходят на назначенную встречу и считают, что опоздания недопустимы и не могут быть ничем оправданы. Обычная для них продолжительность переговоров - от получаса до часа и предпочтительно один на один.

Американцы умеют и любят торговаться, уделяя немалое внимание увязке разнообразных вопросов - так называемым "пакетным" решениям. Часто сами предлагают "пакеты" к рассмотрению на деловых переговорах. Их не пугает риск, их пугает некомпетентность партнера.

**Англичане** не уделяют особого внимания тщательной подготовке переговорного процесса. Подходят к любой проблеме с изрядной долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера непосредственно в ходе переговоров можно будет найти оптимальное решение. При этом они достаточно благосклонно встречают инициативу другой стороны. Абсолютно непоколебимы во всем, что касается соблюдения принятых правил, а тем более законов. У них высоко развито чувство справедливости, поэтому при ведении дел они исповедуют веру в честную игру. Укоренившееся у европейцев мнение о коварстве англичан ("коварный Альбион") так же мало соответствует действительности, как и знаменитые "лондонские туманы".

По традиции, англичанин сдержан в суждениях, избегает категорических утверждений, старательно обходит в разговоре любые личностные моменты, то есть все то, что может быть расценено как вторжение в чужую частную жизнь.

Присущее британцам умение терпеливо выслушивать партнера, не возражая ему, далеко не всегда означает согласие. Просто они считают самообладание главнейшим достоинством человеческого характера.

 В ходе переговоров неизбежно возникают паузы, которые американцы, например , не любят и стремятся их заполнить любыми разговорами, хотя бы о погоде. Но с английскими партнерами никогда не нужно бояться молчать. Скорее наоборот, многословием, лишними разговорами можно только повредить делу.

Пунктуальность в Великобритании - жесткое правило. Обмен рукопожатиями принят только на первой встрече.

**Арабы** стараются установить на переговорах атмосферу взаимного доверия. При первом знакомстве обязательно выкажут партнеру радушие и любезность. Это не притворство, а дань традиции. Последующая беседа может проходить гораздо менее гладко. В их характере - избегать определенности, однозначных "да" и "нет". Вместо этого говорят: "Иншалла" или "Машалла" ("Дай Бог" или "Не дай Бог"). В их традициях время от времени справляться о Вашем здоровье, здоровье Ваших близких, о Ваших делах. Но это не означает, что Вы должны подробно отвечать на эти вопросы.

Арабы предпочитают "торг" за столом переговоров всем иным формам взаимодействия с деловым партнером. Всегда стараются оставить за собой возможность продолжить контакты, если становится очевидным, что на этот раз соглашения достигнуть не удастся. При этом отказ от сделки сопровождается расточением похвал в адрес партнера и отвергнутого соглашения.

Во время переговоров хозяева угощают гостей кофе, но если перед кофе предлагают прохладительные напитки, это означает^ что время, отведенное для встречи, подходит к концу.

На Ближнем и Среднем Востоке никогда не передавайте документы, визитные карточки, сувениры левой рукой - в исламских странах она считается "нечистой" и пользуется дурной славой.

**Ирландцы** считаются самыми трудными переговорщиками во всей Западной Европе. В силу определенных исторических причин у них выработалась особая модель поведения по отношению к иностранцам - делать так, чтобы во второй раз не обращались.

Скрытность, необязательность, недоверие, стремление утаить любую информацию, неприязнь к "чужакам" делают деловое общение поначалу просто невозможным. Кстати, они прекрасно знают свои недостатки, говорят о них с улыбкой и даже немного гордятся ими.

С ирландцами действительно трудно иметь дело, но толькл сначала, если все "сказанное ими принимать за чистую монету.

Мы в деловом отношении чем-то схожи, поэтому нам работать с ними проще, чем всем остальным. -

**Испанцы** искренни, сердечны, открыты, обладают чувством юмора и способностью работать в команде. Переговоры с испанскими предпринимателями обычно протекают менее динамично, чем, скажем, с американскими или корейскими. Они большие любители вести многословные дискуссии, поэтому регламент переговоров очень часто не соблюдается.

Сиеста - для них святое время, поэтому на этот час никакие встречи не назначаются и никакие переговоры не ведутся.

Испанцы относятся к тем людям, которых встречают незнакомого человека по одёжке; ими будет оценен по достоинству безупречный внешний вид партнера по

переговорам: классический костюм, белая рубашка, соответствующий галстук, темные носки и до блеска начищенная обувь.

В Испании не принято приглашать деловых партнеров домой.

**Итальянцы** экспансивны, порывисты, отличаются большой общительностью. Их практика ведения переговоров в основном отвечает общепринятым нормам. Определенные различия проявляются в поведении представителей крупных и мелких фирм. Последние, как правило, более энергичны и активны при установлении контактов, стремятся не затягивать решение организационных вопросов, охотно идут на альтернативные варианты соглашения.

Итальянские бизнесмены предпочитают завязывать деловые отношения с людьми, занимающими равное им положение в деловом мире, фирме, обществе. Немаловажное значение для них имеют неформальные контакты с партнерами, в том числе и в неслужебное время. Они полагают, что в неофициальной обстановке можно более свободно высказывать критические замечания по поводу деловых предложений партнера, не рискуя его обидеть.

Для налаживания деловых отношений достаточно обмена официальными письмами с предложениями о сотрудничестве.

**Китайцы** во время деловых встреч очень внимательны к двум вещам: сбору информации, касающейся предмета переговоров, и созданию "духа дружбы". Его они, по сути, отождествляют просто с хорошими личными отношениями партнеров по переговорам.

Китайцы склонны четко разграничивать отдельные этапы деловых встреч: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительную стадию переговоров.

На переговорах с ними вряд ли стоит ожидать, что они первыми "раскроют карты" - определенно выскажут свою точку зрения, внесут конкретные предложения и т.п. Если переговоры проходят в Китае (кстати, китайцы любят проводить их у себя на родине, более того, в своем доме), они могут сослаться на то, что согласно их традициям "гость говорит первым".

Обыкновенно они делают уступки лишь под самый конец встречи. Причем происходит это в тот момент, когда кажется, что переговоры зашли в тупик. Окончательно китайцы приходят к соглашению с партнером не за столом переговоров, а у себя дома. При этом не следует исключать, что они в самый последний момент постараются внести в уже парафированные договоренности выгодные для себя поправки и оговорки.

Следует иметь в виду, что китайцы - большие любители затягивать переговоры и по времени этот процесс может длиться от нескольких дней до нескольких месяцев.

Во время приветствия в Китае принято обмениваться рукопожатиями.

**Корейцы** высоко ценят личные контакты, непосредственное общение, поэтому без них в Корее невозможно решить ни одной серьезной проблемы.

Завязать с ними контакты в письменной форме просто невозможно. Договориться о встрече тоже не просто. Без посредников не обойтись. Необходимо, чтобы Вас кто-то представил или рекомендовал. Большое значение имеют неформальные связи. Здесь сильны региональные, клановые, дружеские связи.

В своем большинстве корейцы - открытые, коммуникабельные, воспитанные люди.

Корейские бизнесмены обычно довольно напористо и агрессивно ведут переговоры. Это не мешает им традиционно растягивать протокольную часть. Вместе с тем корейцы, в отличие от японцев, не склонны подолгу обсуждать второстепенные детали соглашения. Они ценят ясность и четкость изложения мыслей и предложений со стороны партнеров по переговорам.

Чаще всего корейские бизнесмены не выражают открыто своего несогласия с позицией партнера, не стремятся доказать его неправоту. Поэтому при общении с ними не следует употреблять выражений типа "надо подумать", "решить этот вопрос будет нелегко" и т.п., поскольку они будут восприняты противоположной стороной как констатация их неприемлемости, по крайней мере на данном этапе. Корейцы, в отличие от японцев, не любят заглядывать далеко в будущее, их куда больше интересует непосредственный, ближайший результат собственных усилий.

Корейцы очень щепетильны в вопросах одежды - для мужчин и женщин обязателен строгий деловой костюм. Здесь не принято курить в присутствии старших по возрасту и должности.

Традиционно они считаются одними из самых трудных деловых партнеров.

**Немцы** предпочитают начинать переговоры, если они твердо уверенны в том, что придут к какому-то соглашению с партнером. Очень ценят пунктуальность, известны своим педантизмом, поэтому, ведя с ними переговоры, необходимо строго придерживаться протокола Свою позицию они прорабатывают весьма тщательно, предпочитая обсуждать вопросы последовательно: не закончив с одним, едва ли согласятся перейти к следующему.

Немцы ценят честность и прямоту. Очень любят приводить факты и примеры. Неравнодушны к цифрам, к схемам, к диаграммам. Во время переговоров с ними, надо быть логичным в аргументации и точным в изложении фактов.

При заключении сделок они будут настаивать на жестком выполнении принятых обязательств, а также уплате высоких штрафов в случае их невыполнения.

Желательно учитывать приверженность немцев к титулам. Для этого нужно еще до начала переговоров уточнить все титулы деловых партнеров.

Деловые связи с немецкими фирмами можно установить путем обмена письмами с предложениями о сотрудничестве.

**Французы**, в отличие от американцев, стараются избегать официальных обсуждений любых вопросов один на один. Любят досконально изучать все аспекты и последствия поступающих предложений, поэтому переговоры с ними проходят в значительно более медленном темпе Любые попытки ускорить переговоры может лишь навредить делу. Французские партнеры могут перебивать собеседника, чтобы высказать критические замечания или контраргументы, но они не склонны к торгу. Не любят сталкиваться в ходе переговоров с неожиданными изменениями в позициях партнеров, поэтому большое значение придают достижению предварительных договоренностей. Долгое время французский язык был языком дипломатического общения, поэтому во время деловых встреч с ними предпочтительно использовать французский (им это очень импонирует), учитывая при этом, что они крайне чувствительны к ошибкам иностранцев в произношении.

Деловые переговоры французы любят начинать в 11.00 часов утра, но не отличаются точностью и не всегда пунктуальны Подписанные контракты - предельно корректны и не допускают разночтений. Французы негативно относятся к компромиссам.

 Многие важные решения принимаются на деловых приемах (завтраках, обедах, коктейлях, фуршетах, ужинах). О делах с французами принято говорить только после того, как подадут кофе. Они не любят с ходу обсуждать вопрос, который их интересует больше всего. К нему подходят постепенно, после долгого разговора на нейтральные темы, и как бы вскользь.

Поддерживать деловые отношения с французами далеко не просто.

**Шведы** аккуратны, пунктуальны, порядочны и надежны во всех отношениях. Как правило, владеют несколькими европейскими языками. Любят планировать дела заранее, поэтому о деловых встречах лучше договариваться заблаговременно. Шведские бизнесмены предпочитают знать состав участников переговоров. Они предварительно и всесторонне изучают полученные предложения и любят рассматривать все вопросы в мельчайших деталях В партнерах особенно ценят профессионализм.

**Японцы** трудолюбивы, привержены традициям, дисциплинированы, вежливы и аккуратны. С детства воспитываются в духе "групповой солидарности", учатся подавлять свои индивидуалистические порывы, сдерживать амбиции, не выпячивать свои сильные качества. Японская мораль считает узы взаимной зависимости основой отношений между людьми. Поэтому японские предприниматели привыкли судить о партнере прежде всего по его принадлежности к той или иной группе или группировке.

Японцы отличаются пунктуальностью и практически никогда не опаздывают на встречу. Они чрезвычайно щепетильны и очень ответственно относятся к принимаемым на себя обязательствам. Предварительные переговоры рассматривают как обязательный шаг и не склонны делать его, не получив о партнере и его предложениях исчерпывающей информации. Терпение в Японии считается одной из главных добродетелей, поэтому обсуждение деловых вопросов часто начинается с второстепенных деталей, и идет оно очень и очень неспешно.

В традициях японских деловых людей - внимательно выслушать точку зрения собеседника до конца, не перебивая его и не делая никаких замечаний. В результате этого на первых этапах переговоров нередко бывает невозможно предугадать, какого мнения по существу вопроса будут придерживаться японские бизнесмены в ходе последующих обсуждений. Представитель Японии во время беседы может несколько раз кивнуть головой, но это не означает, что он согласен с Вами, а лишь свидетельствует о том, что он понял смысл сказанного. .

Японцы стараются не вступать в открытую конфронтацию с собеседником. Если они хотят сказать "нет", то, скорее всего, скажут, что "это трудно". Чтобы не огорчать партнера однозначным отрицательным ответом, они могут сослаться на ранее данные обещания, плохое самочувствие и т.п.

Когда японцы встречаются с очевидной уступкой со стороны партнеров, они часто отвечают тем же. Их мораль разделяет поступки не на хорошие и плохие, а на подобающие моменту и неподобающие ему, поэтому японцы полагают само собой разумеющимся, что соглашение с партнером имеет силу лишь до тех пор, пока сохраняются условия, в которых оно было достигнуто.

Японцы не любят рисковать, и стремление не проиграть может оказаться у них сильнее, чем желание выиграть.

В ходе переговоров с японскими бизнесменами трудно обойтись без вынужденных пауз и молчания. Эта ситуация абсолютно нормальна - после обоюдного молчания разговор, как правило, становится только более содержательным и плодотворным.

Имея дело с японцами, необходимо учитывать, что большинство действующих на национальном рынке средних и мелких фирм ведут переписку лишь на родном языке, поэтому контакты с ними требуют переводчика. Рукопожатие в Японии не принято.

**\* \* \***

Начиная переговоры с любыми представителями Запада или Востока и пытаясь изменить в свою пользу их ход, никогда не следует прибегать к уловке, которую иногда позволяют себе россияне: они говорят, что кое-кто предлагает им более выгодные условия сделки. Среди солидных людей это считается шантажом н бестактностью. Там принято считать, что каждый волен выбирать себе самого выгодного партнера, но должен делать это достойно, не оскорбляя других. -

Иностранная делегация, прибывшая в Россию, рассчитывает, что приглашающая сторона возьмет максимум расходов на себя. Как правило, транспортные расходы на международных линиях до места назначения и обратно, а также расходы по медицинскому страхованию членов делегации несет непосредственно сама иностранная фирма. Все другие расходы по приему на месте несет принимающая сторона в разумных пределах.

Список литературы: